



FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACION

**ESTUDIO: ROTACIÓN DE
PERSONAL OPERATIVO EN
GILDAN VILLANUEVA**

SUSTENTADO POR:
SCARLETTE MELISA GARCÍA OLIVA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

S.P.S., CORTÉS

HONDURAS, C.A.

ENERO 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA CADEMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S

CARLA MARIA PANTOJA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**ESTUDIO: ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN
GILDAN VILLANUEVA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCION EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

OLVAN LOPEZ FERRERA

ASESOR TEMÁTICO

CARMEN MARÍA ZÚNIGA VALLE

MIEMBROS DE LA TERNA:

ANAHEL CHINCHILLA

LUIS RUIZ

YURY RAMOS

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2017

Scarlette Melisa García Oliva

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

**ESTUDIO: ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN GILDAN
VILLANUEVA.**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE: SCARLETTE MELISA GARCÍA
OLIVA**

Resumen

El estudio de rotación de personal se realizó con el propósito de contribuir a la investigación de las principales causas de este fenómeno en la industria de Manufactura, especialmente en Gildan Villanueva. Orientado a tres variables específicas, las cuales fueron el salario base, la motivación personal de los operarios y el liderazgo de las áreas de Producción e Ingeniería, tuvo como objetivos determinar el efecto de las mismas en la rotación de personal e implementar un plan de mejora a partir de los resultados. El proceso metodológico que se utilizó fue con un enfoque cuantitativo, diseño transversal, alcance correlacional, siendo un estudio no experimental con una muestra probabilística. Los resultados mostraron que las tres variables influyen en la rotación, sin embargo, la que tiene un mayor impacto es el salario base, comprobando así la hipótesis alternativa, por lo que se recomendó la implementación del plan mejora para apoyar la disminución del índice de rotación de la empresa.

Palabras claves: Liderazgo, manufactura, motivación personal, rotación de personal, salario base.



GRADUATE SCHOOL

**ESTUDIO: ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN GILDAN
VILLANUEVA.**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE: SCARLETTE MELISA GARCÍA
OLIVA**

Abstract

The personnel rotation study was carried out with the purpose of contributing to the investigation of the main causes of this phenomenon in the Manufacturing industry, especially in Gildan Villanueva. Oriented to three specific variables, which were the base salary, the personal motivation of the operators and the leadership of the areas of Production and Engineering, had as objectives to determine the effect of the same in the rotation of personnel and implement an improvement plan from the results. The methodological process that was used was with a quantitative approach, cross-sectional design, correlational scope, being a non-experimental study with a probabilistic sample. The results showed that the three variables influence the rotation, however, the one that has a greater impact is the base salary, thus verifying the alternative hypothesis, for which the implementation of the improvement in favor of the decrease of the rotation index was recommended of the company.

Key words: leadership, manufacturing, personal motivation, staff turnover, base salary

DEDICATORIA

A mis padres, como muestra de las enseñanzas recibidas a lo largo de mi vida, ellos siempre serán mi ejemplo a seguir.

A mi hermano, para motivarle a seguir esforzándose en sus estudios y llegar a su meta de graduación.

A mi novio, quien siempre ha creído en mis capacidades y me ha motivado a vencer los obstáculos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, el fundamento de mi vida, por llevarme siempre de la mano durante este largo recorrido, por darme las facultades necesarias y permitirme culminar esta segunda meta académica.

A mis asesores y catedráticos, por su dedicación y guía en este caminar; y a la Universidad por recibirme para adquirir nuevos aprendizajes.

A mis amistades, principalmente a la Familia Rodríguez-Sagastume, quienes fueron un pilar fundamental en este camino de Maestría.

A la empresa, Gildan Villanueva, por abrirme sus puertas para formar parte de ese gran equipo y darme la apertura para obtener los datos relevantes de mi estudio.

Y finalmente un agradecimiento especial a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en este triunfo.

ÍNDICE

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	8
2.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	10
2.2.1 ESTUDIO DE ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ELEKTRA	10
2.2.2 INDUSTRIA MAQUILADORA EN HONDURAS.....	11
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.4 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	13
2.4.1 TEORÍA MOTIVACIONAL DE FREDERICK HERZBERG.....	13
2.4.2 TERÍA DE ERC	14
2.4.3 TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL	15
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	17
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	17
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	17
3.1.2 DEFINICIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	17
3.1.3 HIPÓTESIS	20
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS	20
3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	20
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.3.1 POBLACIÓN	21

3.3.2	MUESTRA.....	22
3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	23
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	23
3.5	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	24
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	24
CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		25
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	25
4.1.1	BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	25
4.2	PROCESO ACTUAL.....	26
4.2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	26
4.2.2	DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.....	28
4.3	MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO.....	29
4.3.1	JUSTIFICACIÓN.....	29
4.3.2	APLICACIÓN.....	29
4.3.3	RESULTADOS.....	30
4.4	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	39
4.5	PROPUESTA DE MEJORA.....	41
4.5.1	ADMINISTRAR ESTRATÉGICAMENTE LAS REMUNERACIONES.....	41
4.5.2	RECONOCIMIENTO COMO ESTIMULANTE PERSONAL.....	42
4.5.3	TIEMPO LIBRE.....	43
4.5.4	“UN RECESO CON MI GENTE”.....	43
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		44
5.1	CONCLUSIONES.....	44
5.2	RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....		46
ANEXOS.....		48

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL 2017.	5
FIGURA 2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS A NIVEL ESTATAL.	9
FIGURA 3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	21
FIGURA 4. CÁLCULO DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO.	22
FIGURA 5. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	27
FIGURA 6. SATISFACCIÓN CON EL SALARIO SEMANAL	30
FIGURA 7. SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BÁSICAS.....	31
FIGURA 8. CUBRIR DEUDAS CON EL PAGO	31
FIGURA 9. FUNCIONES VS. REMUNERACIÓN.....	32
FIGURA 10. INCENTIVOS	32
FIGURA 11. PRESTACIONES LABORALES	33
FIGURA 12. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	33
FIGURA 13. SATISFACCIÓN CON LABOR PERSONAL	34
FIGURA 14. DESARROLLO DE HABILIDADES	34
FIGURA 15. AMBIENTE LABORAL	35
FIGURA 16. RELACIONES INTERPERSONALES.....	35
FIGURA 17. ENTORNO FÍSICO	36
FIGURA 18. RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO.....	36
FIGURA 19. RESPETO.....	37
FIGURA 20. EXPRESIÓN Y CONFIANZA	37
FIGURA 21. INSTRUCCIONES BRINDADAS	38
FIGURA 22. ELOGIOS POR CUMPLIMIENTO.....	38
FIGURA 23 RESUMEN DE VARIABLES.....	39
FIGURA 24 ÁREA DE ACEPTACIÓN CON CAMPANA DE GAUSS.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TEORÍA DE HERZBERG	14
TABLA 2. TEORÍA DE ERC	14
TABLA 3. MATRIZ METODOLÓGICA DEL ESTUDIO.....	17
TABLA 4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES, PRIMERA PARTE.....	18
TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES, SEGUNDA PARTE.....	19
TABLA 6 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD	23
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE PLANTAS GILDAN VILLANUEVA.....	28
TABLA 8. MAQUINARIA Y EQUIPO DE LA PLANTA GILDAN VILLANUEVA.	29
TABLA 9. CÁLCULO DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	40

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se desarrolla en este documento tiene como punto central identificar los factores que afectan la rotación de personal directo, en Gildan Villanueva.

1.1 INTRODUCCIÓN

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; expresado en índices mensuales o anuales. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantiene una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales. (Castillo, 2006).

Gildan Villanueva, siendo una de las plantas más grandes del país, cuenta con más de 3500 operarios, mismos que conforman porcentaje mayor del total de sus colaboradores, por lo que la alta rotación en este puesto afecta de forma directa la producción de la planta.

En el Capítulo I: Planteamiento de la investigación, se presenta una breve descripción del contenido a abordar, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar.

En el Capítulo II: Marco teórico, haciendo un análisis de la situación actual del rubro y detallando las teorías que sustentan la investigación.

El Capítulo III tiene por nombre “Metodología” que muestra la matriz y operacionalización de las variables, así como el enfoque del estudio y métodos.

En el Capítulo IV y V se muestran los resultados y su análisis correspondiente para la elaboración del plan de mejora, asimismo conclusiones y recomendaciones.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La industria del vestido es una de las más flexibles y con mayor capacidad de movilidad. Desde hace más de 30 años, la producción se traslada a otros países con el objetivo principal de disminuir costos. Esto ha sido posible gracias a la mejora de los transportes y las comunicaciones y, sobre todo, a la liberalización comercial. El cambio de las reglas en el comercio mundial significa que los países están aumentando su producción con el principal objetivo de exportar, y no para su propio consumo. La pauta que se sigue a la hora de subcontratar la producción es la de buscar una localización más ventajosa y costos laborales más bajos. El sistema más corriente consiste en una fabricación triangular, en el que las fábricas del vestido, de los países con menor costo de mano de obra reciben encargos de Europa (EU) y Estados Unidos de América (EUA) principalmente, contratándoles su producción y embarcando posteriormente los productos ya confeccionados hacia los países compradores.

El estado de Tlaxcala, en México, se localiza en la meseta central del país, en una posición estratégica entre el Distrito Federal y los estados de México y Puebla, principales centros de consumo y el puerto de Veracruz, el más importante de México en materia de tránsito de mercancías, tanto de exportación como de importación. Tiene una superficie de 4,060.9 km² y está integrado por 60 municipios con 1,180 localidades en total. Representa el 0.2% del territorio nacional y es la entidad más pequeña de la República Mexicana. El Estado de Tlaxcala emplea 431 395 el personal ocupado en la entidad, son hombres 264 020 y mujeres 167 375 (INEGI 2012). Es la segunda fuerza concentradora de empleos en la Cadena Textil-Vestido con 24%. De acuerdo a las siguientes cifras, el perfil económico de Tlaxcala establece que cuenta con 1.2 millones de habitantes, que representan el 1.1 % del total nacional, que lo ubica con la vigésima octava entidad en cuanto a población en 2012. (CONAPO, 2012) participando con el 1% del PIB Nacional y el 4.5% manufacturero (INEGI, 2012). Siendo el 26° lugar para hacer negocios, cuenta con empresas en la transformación de 836 empresas que es el 0.7% del nacional, quedando en el 28° lugar, así como los empleos en la transformación de 40.678 empleos que es el 0.9% del nacional y el 20° lugar (IMSS, 2012), ocupa la posición 19° de competitividad Estatal (IMCO, 2012) con una inversión extranjera directa de 14 millones de dólares de 0.10 % del nacional ocupando el 23° lugar , presentando la siguiente estructura (ver tabla 1) (Fuente: SE 2012).

La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad, para la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, porque las políticas de empleo, sobre todo de capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad; para la sociedad en su conjunto, debido a que las habilidades, los conocimientos y las destrezas adquiridos en este tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores hacia otros sectores productivos o fuera de la actividad económica y para los propios trabajadores, finalmente, puesto que no desarrollan en forma plena la solidaridad de grupo ni capitalizan el conocimiento adquirido. (Hernández, Y. Hernández G y Rojas J. 2008) La Fidelidad de la organización (Chiavenato I, 2009) contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación (Tamayo P, 2008) puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones. ¿De cuánto son dichos costos? Son mayores de los que se piensa (Mercer M. 1988, Cascio W.F, 1991, Chiavenato 2004, Gómez Mejía L, Balkin D y Cardy R. 2008). Por ejemplo, el costo en que incurre una compañía común de tecnología de la información en Estados Unidos por reemplazar a un programador o analista de sistemas se estima en \$34,100; y se ha calculado que el de una tienda al menudeo por las ventas perdidas al sustituir a un empleado es de \$10, 445. Así como, el costo promedio de rotación por persona es de alrededor de \$15,000 dólares. Cuando un persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas y así renovar y traer ideas nuevas a la organización. Las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse

constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio de 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos descubrió que el 92% obtenía de sus superiores calificaciones de “satisfactorio” y aún mejores por su desempeño. (Citado en “You Often Lose the Ones You Love” Industry Week, 21 de noviembre de 1988) Por tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.

En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de renuncia voluntaria. Aunque, hay una concepción generalizada de que los trabajadores abandonan su empleo por una situación problemática, se parte de que el abandono obedece a que algo no les gusta, les parece mal o porque no tiene sentido quedarse en el empleo. (Robbins P. S. y Judge A.T, 2009) En este marco, algunas de las ideas más extendidas sobre la rotación de los trabajadores son las siguientes, porque: los salarios son bajos y las prestaciones bajas; su trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo; hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible. Independientemente de sus determinantes, esta movilidad de la mano de obra es uno de los problemas más serios que aquejan actualmente a la industria del vestido, porque les suministran mano de obra barata de baja calificación, bajos salarios y escasa o nula sindicalización, con las consecuentes precariedad y exclusión social, da origen una elevada rotación de personal. La rotación de personal está influida por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, así que, si se toman las medidas necesarias, se puede reducir la rotación de personal. El fenómeno de la rotación de personal para los empresarios es un problema, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra de cierta estabilidad.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las naciones. La industria del vestido es una de las más flexibles y con mayor capacidad de movilidad. (Hernández, Hernández, & Mendieta, 2013). El personal directo de este rubro es conocido como Personal Directo, conformado por los operarios.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La alta rotación del personal directo en Gildan Villanueva, afecta la productividad de la maquila, debido a que son la mano de obra directa de la empresa. El mes de Noviembre se cerró con un índice de rotación de 14.35%, siendo considerado alto para los estándares establecidos por la organización, debido a que el límite de éste es del 15%. En la figura 1 se muestran los índices de rotación obtenidos en el año 2017.

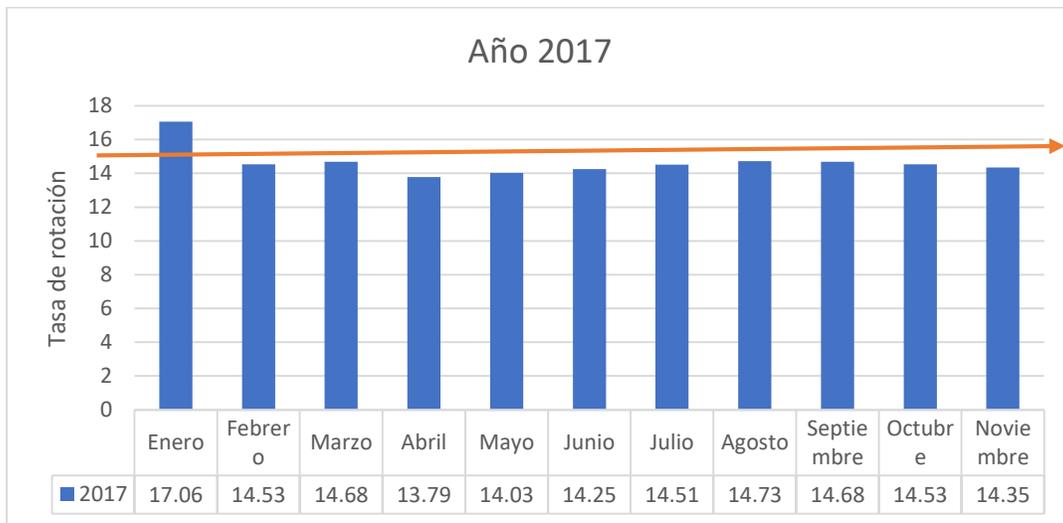


Figura 1. Índice de rotación de personal 2017.

Fuente: (Labor relations, 2017)

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando que Gildan Villanueva es una de las plantas de costura más grandes del país, las exigencias, en general, son cada vez más altas. Para el área de Recursos Humanos la demanda es aún mayor, puesto que se debe cubrir una plaza vacante en el menor tiempo posible, para evitar afectar la operación, existiendo actualmente una considerable demora en dicha acción. Por tal razón, nace la interrogante ¿Cuál es el efecto de la implementación del plan de mejora en la

reducción del índice de rotación del personal operativo al 10% en Gildan Villanueva, tomando en cuenta el salario base, la motivación de los operarios y el liderazgo en el área?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema a estudiar. Al hacerlo en forma de pregunta se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión. (Sampieri, 2014).

1. ¿Cuál es el efecto del salario base establecido para los operarios en el índice de rotación de personal?
2. ¿Cuál es el efecto de la motivación de los operarios en el índice de rotación de personal?
3. ¿Cuál es el efecto del liderazgo existente en la planta en el índice de rotación de personal?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos señalan a lo que aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio. (Sampieri, 2014).

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar el efecto de la implementación del plan de mejora en la reducción del índice de rotación del personal operativo al 10% en Gildan Villanueva, tomando en cuenta el salario base, la motivación de los operarios y el liderazgo en el área.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Evaluar el efecto del salario base establecido para los operarios en el índice de rotación de personal
- b. Definir el efecto de la motivación personal de los operarios en el índice de rotación de personal.
- c. Determinar el efecto del liderazgo existente en la planta en el índice de rotación de personal.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La rotación de personal causa pérdidas monetarias considerables para la empresa. El personal directo es la mano de obra de Gildan Villanueva y al tener inestabilidad laboral de los mismos, implica costos adicionales para la planta. Al reducir los índices de rotación la empresa obtendría mejores resultados en la productividad, evitando la sobrecarga laboral en los colaboradores existentes, promoviendo una operación eficaz de la planta. La demanda de trabajo de horas extras reduciría considerablemente teniendo los equipos de producción completos. La inversión en la capacitación de los operarios en una operación en especial, tendría frutos dentro de la planta en pro de la mejora de calidad de las prendas confeccionadas.

CAPITULO II MARCO TEORICO

Es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a éste le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación. El marco teórico a niveles más específicos y concretos, comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico-social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados, etc.” (Bernal Torres, 2006).

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una vez identificado el tópico, el investigador suele buscar toda la información posible sobre éste; en definitiva, trata de establecer el “estado del arte” o “estado en cuestión”, es decir conocer la situación actual de la problemática, lo que se conoce y lo que no, lo escrito y no escrito, lo evidente y lo tácito. (Sampieri, 2014)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

2.1.1.1 ENCUESTA SOBRE AUSENTISMO Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA DE MANUFACTURA

La Secretaría de Desarrollo Económico de Gobierno del Estado de San Luis Potosí presenta los resultados de la Encuesta sobre Ausentismo y Rotación de Personal en la Industria Manufacturera en el Estado de San Luis Potosí 2016, el cual tiene por objeto cuantificar ambas variables. La información fue proporcionada por 66 establecimientos del sector industrial manufacturero ubicados en diferentes municipios de la Entidad y sistematizada e integrada con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2002 (SCIAN) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, durante el periodo de Enero a Mayo de 2016. Los principales resultados del ausentismo y rotación de personal se describen, en forma gráfica, a nivel estatal, posición en el trabajo, subsector y principales municipios.

Objetivo: Cuantificar los índices de rotación general de personal y, en particular, los relacionados con el personal obrero y administrativo a nivel estatal, posición en el trabajo, subsector y principales municipios.

Concepto: Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y está definida por el número de personas que ingresan y salen de la misma en un tiempo determinado.

DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es efecto de ciertos fenómenos localizados interna o externamente a la organización, relacionados con la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de fenómenos internos y externos de las organizaciones.

Dentro de los fenómenos externos se encuentran la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros.

Por su parte, entre los fenómenos internos se encuentran su política salarial, la política de beneficios, las oportunidades de crecimiento profesional, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la misma, la cultura organizacional, y la política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

El índice Ideal es aquel que permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Los índices de rotación general de personal, obrero y administrativo calculados y proporcionados por las propias empresas manufactureras se clasificaron a nivel estatal, posición en el trabajo, subsector y principales municipios para los años 2008 y 2009. (Desarrollo Económico, 2016)

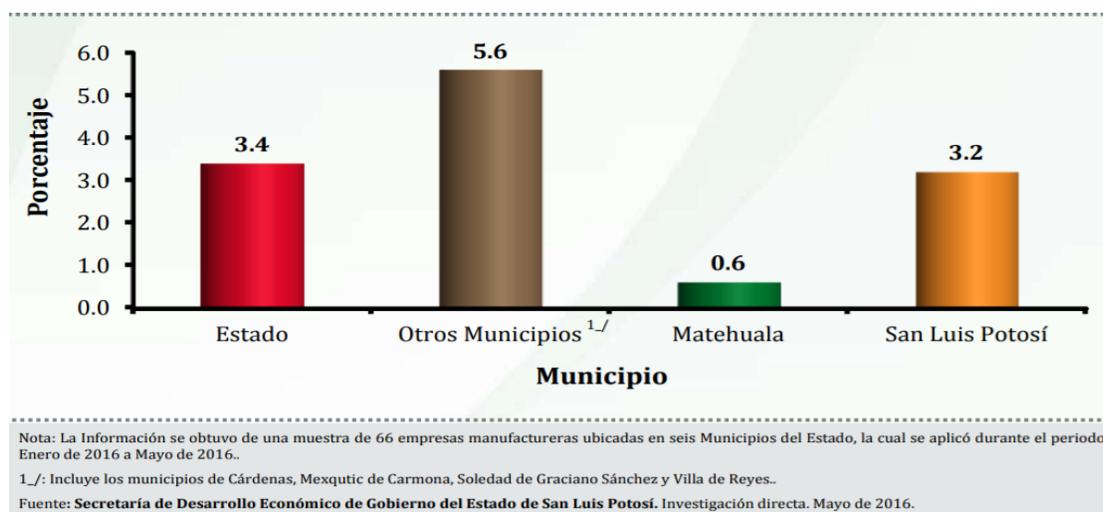


Figura 2 Índice de rotación de personal de las empresas manufactureras a nivel estatal.

Fuente: (Desarrollo Económico, 2016)

2.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO

2.2.1 ESTUDIO DE ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ELEKTRA

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización en el curso de cierto periodo. La rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción. ¿Qué elementos provocan la alta rotación de personal en la Empresa Elektra, sucursal del municipio de Zacapa?

Los motivos más recurrentes de retiro de la empresa son por despidos, los cuales son producto de faltas a las políticas de la empresa como a sanciones administrativas dentro de las cuales resaltan la repetición de ausencias al trabajo y los constantes permisos.

Los despidos establecidos por la empresa Elektra en la sucursal del departamento de Zacapa durante el año 2013 se propician con una cantidad de tres despidos dirigidos al personal de ventas. Chiavenato (2000), nos menciona que la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. La rotación de personal, entonces, se convierte en una práctica con efectos negativos cuando se acelera o es forzada por la empresa con el fin de tener ventajas que solo funcionan a corto plazo, y a largo plazo se distinguen como falsas. El objetivo general de la investigación es:

Establecer los elementos que provocan la alta rotación de personal en la Empresa Elektra, sucursal del municipio de Zacapa.

Y sus objetivos específicos son:

Conocer la cantidad de despidos en la empresa Elektra, sucursal de Zacapa, durante el último año.

Determinar si el número de contrataciones que realizó la empresa Elektra, sucursal de Zacapa, durante el último año, son proporcionales a la cantidad de despidos realizados.

Analizar si la rotación de personal de Elektra, Zacapa, está vinculada con la baja productividad de la empresa.

Elemento de estudio

Rotación:

- Retiros
- Contrataciones
- Baja productividad

Instrumento

- Cuestionario dirigido al gerente de ventas de la empresa Elektra, sucursal del municipio de Zacapa.
- Al personal de ventas de la empresa Elektra, sucursal del municipio de Zacapa.

Procedimiento

Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

- a) Se solicitó al gerente administrativo de la sucursal el permiso para realizar la investigación.
- b) Se programó una cita con dicho gerente con el objetivo de obtener información.
- c) Posteriormente se recopiló la información obtenida de los cuestionarios.

Los resultados del cuestionario dirigido al gerente determinó que el número de contrataciones si son proporcionales a la cantidad de despidos realizados dentro del último año.

La baja productividad del personal de ventas no es objetivo por el cual se sufre la rotación muy constante del personal de la empresa. (Cordón, 2014).

2.2.2 INDUSTRIA MAQUILADORA EN HONDURAS

Actualmente en el país existen 309 maquilas que han generado 145,595 empleos para la población hondureña

En la ciudad de Villanueva se localizan más de 10 maquilas, gracias a la existencia de los tres parques industriales ubicados en la zona, de las cuales se puede mencionar Gildan Villanueva, Hanes Brand Inc., Fruit of the loom; Avent de Honduras, Roatán y otras que son consideradas como la mayor fuente de empleo de la ciudad.

Las maquilas poseen un considerable índice de rotación, mismo que por aspectos de confidencialidad no pudieron ser revelados, sin embargo, indican fuentes internas que las causas de dicha rotación son la ejecución de contratos temporales sin opción a permanencia debido a las

temporadas altas o bajas y las reestructuraciones de planta por baja productividad, en ocasiones, o por el tema costos que se procede a cerrar equipos.

Gildan Activewear, posee 4 plantas de costura en Honduras: San Antonio, Villanueva, San Miguel y Star, mismas que cuentan con un índice de rotación que oscila entre 12% a 16%.

Las causas principales, de acuerdo a las encuestas de salida son:

- Renuncia por problemas personales. (43.18%)
- Renuncias por viaje fuera del país. (18.18%)
- Despido por procesos disciplinarios. (27.27%)
- Renuncia por cuidado de hijos. (2.27%)
- Renuncia por cambio de ciudad. (6.82%)
- Renuncia por continuar estudios. (2.27%)

2.3 ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo al análisis realizado a la empresa Gildan Villanueva, se destaca el siguiente FODA:

Fortalezas

- Empresa estable y de sólido prestigio.
- Producción de prendas de vestir de alta calidad.
- Segunda planta de costura más grande del país.
- A nivel nacional considerada en empleador número 1 del sector privado.

Oportunidades

- Definir un plan de carrera para los colaboradores de la empresa.
- Ser una planta multiestilos; actualmente Gildan Villanueva se dedica a la confección de sudaderas únicamente.
- Mejorar el plan de compensación y beneficios en general.

Debilidades

- Existen perfiles de puesto desactualizados.
- Bajos rangos salariales operativos.

- Los mecanismos de comunicación interna no han logrado los objetivos deseados.

Amenazas

- La competencia está ubicada dentro del casco urbano, incluso dentro de la zona libre en donde se encuentra la empresa.
- Considerables niveles de ausentismo y rotación de personal mensual.

2.4 TEORÍAS DE SUSTENTO

Una teoría es un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & María, 2014).

2.4.1 TEORÍA MOTIVACIONAL DE FREDERICK HERZBERG

La motivación en el trabajo junto con las expectativas que se generan en el trabajador puede considerarse como los elementos impulsores del comportamiento humano. A su vez, este comportamiento puede influir en la motivación y las expectativas posteriores del trabajador vía reconocimiento de las acciones, remuneración, posibilidades de promoción, etc. Desde el punto de vista del trabajador, el proceso que se genera entre “motivación-expectativas” y “comportamiento” deriva en una percepción global del grado de satisfacción laboral que experimenta en su puesto de trabajo. Como es obvio, el interés de la empresa por la motivación laboral se puede concretar en evaluar las medidas que, dentro de su ámbito de acción, pueda poner en práctica con el fin de influir en que el trabajador actúe eficientemente a favor de los objetivos de la empresa. (Barreiro, 2003)

Herzberg, a mediados de los cincuenta, pone de manifiesto el valor motivacional que tiene el trabajo en sí mismo, poniendo la atención de sus investigaciones en los factores determinantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Investigó también que los factores motivadores se referían al trabajo en sí mismo, mientras que los factores que producen insatisfacción, a los que llamó higiénicos o de mantenimiento, hacen referencia a los aspectos externos del trabajo. (Retribución de personal, 2008).

Tabla 1. Teoría de Herzberg

Teoría de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman 1967)	
Factores Higiénicos	Factores Motivadores
Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.	Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse.
Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo juntas, políticas y procesos.	Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
Factores sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes,
Status: Títulos de puestos, oficinas propias, privilegios.	Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

2.4.2 TERÍA DE ERC

Esta teoría, postulada por Clayton Alderfer, propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento. (Retribución de personal, 2008). Se explica, a continuación, en la Tabla 2.

Tabla 2. Teoría de ERC

EXISTENCIA E	Son las de nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la Jerarquía de Maslow.	El empleado las satisface por medio de sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto.
RELACIÓN R	Se refieren a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima.	Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de sociabilizar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.
CRECIMIENTO C	Se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y proceso personal. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow.	Estas necesidades se satisfacen solo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potenciales y se siente satisfecho con sus logros.

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama **teoría ERC**. Plantea que hay tres grupos de necesidades primarias:

existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior. (Barreiro, 2003)

2.4.3 TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la disposición de los seguidores. Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollan esta teoría, argumentando que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado. Cabe aclarar dos puntos importantes: seguidores y disposición. El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son éstos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Y la disposición refiere al grado en que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica. (Robbins, 2005)

La teoría de liderazgo situacional hace referencia a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. Es un liderazgo eficaz porque atiende a las necesidades y diferentes situaciones del equipo, y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización. Estos dos expertos establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder: Dirección y apoyo. (Gamelearn, 2015)

Dicha teoría define 4 estilos diferentes de liderazgo del gerente dependiendo del nivel de madurez del subordinado:

Nivel 1: el líder controla.

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel 2: el líder supervisa.

Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.

Nivel 3: el líder asesora.

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Modelo 4: El líder delega

Esta sería la fase final de desarrollo donde el líder baja la intensidad de comportamiento seguidor y rector, dado que el colaborador ha obtenido un alto rendimiento y demuestra un alto interés por lo que realiza.

Debemos considerar que este método el conocimiento de las actitudes y competencias de nuestros subordinados es vital ya que el rendimiento y la actitud de un empleado eficiente suele verse afectado en ciertas situaciones por causas externas al entorno laboral como lo son problemas familiares, problemas económicos, problemas sentimentales etc., debiendo adoptar el gerente una actitud más humanista en estos casos. (Veloz, 2014)

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz define el marco general de la investigación ordenando los datos buscados. Es un cuadro de síntesis del conjunto de diversas preguntas que se hacen al inicio de una evaluación. (Beaudoux, Douchamps, De Crombrughe, Gueneau, & Nieuwkerk, 1992). La matriz de la investigación se presenta en la Tabla 1.

Tabla 3. Matriz metodológica del estudio

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Dependiente	Independiente
Plan de mejora: Rotación de personal operativo en Gildan Villanueva	¿Cuál es el efecto de la implementación del plan de mejora en la reducción del índice de rotación de personal operativo al 10% en Gildan Villanueva, tomando en cuenta el salario base, la motivación de los operarios y el liderazgo en el área?	¿Cuál es el efecto del salario base establecido para los Operarios en el índice de rotación de personal?	Identificar el efecto de la implementación del plan de mejora en la reducción del índice de rotación de personal operativo al 10% en Gildan Villanueva, tomando en cuenta el salario base, la motivación de los operarios y el liderazgo en el área.	Evaluar el efecto que tiene el salario base establecido para los Operarios en el índice de rotación de personal	Rotación de personal operativo	Salario base
		¿Cuál es el efecto de la motivación personal de los Operarios en el índice de rotación de personal?		Definir el efecto de la motivación personal de los Operarios en el índice de rotación de personal.		Motivación
		¿Cuál es el efecto del liderazgo personal existente en los operarios de la planta en el índice de rotación de personal?		Determinar el efecto del liderazgo existente en la planta en el índice de rotación de personal.		Liderazgo

3.1.2 DEFINICIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Se presenta la operacionalización de las variables del estudio, en las tablas 4 y 5; debido a que se divide en dos partes.

Tabla 4. Operacionalización de las variables, primera parte.

Variables	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional				(Categoría)	
Salario base	Parte de la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra sin atender a las circunstancias que son remuneradas mediante los complementos salariales. (Calabuig, Herrero, Prados, 2007)	Sueldo fijo percibido por los colaboradores, sin tomar en cuenta otras remuneraciones variables.	Satisfacción personal	Remuneración	¿Cómo califica el salario que recibe semanalmente?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
					¿Logra usted satisfacer sus necesidades básicas (Pago de agua, energía y alimentación) con el salario base que devenga?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
					¿Logra cubrir sus deudas con el pago que percibe?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
					¿Las funciones que realiza en su puesto están bien remuneradas?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
					¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
					¿Cuál es su grado de satisfacción con las prestaciones laborales?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5

Tabla 5. Operacionalización de las variables, segunda parte.

Motivación	Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina <i>motivus</i> ('movimiento') y el sufijo '-ción' ('acción', 'efecto'). (Significados, 2017).	Es la razón por la que un individuo toma la decisión de ejecutar o no una acción.	Intrínseca	Autorrealización	¿La empresa le ha brindado las oportunidades de desarrollo pertinentes y suficientes para su crecimiento profesional?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5			
					¿Qué tan satisfecho se encuentra con la labor que usted realiza?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5			
					¿Su puesto le permite desarrollar al máximo todas sus habilidades?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5			
			Extrínseca		Factores sociales		¿El ambiente laboral es satisfactorio?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5	
							¿Le permite su puesto de trabajo establecer relaciones con sus compañeros de trabajo o personal de otras áreas?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 2 3 5 4	
							¿Qué tan adecuado considera el entorno físico en que desarrolla su trabajo? (Iluminación, ruido, temperatura y seguridad general)	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5	
					Relación con jefe inmediato			¿Cómo califica la relación laboral con su jefe inmediato?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
								¿Cómo califica el nivel de respeto existente entre jefe inmediato y usted?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
								¿Su jefe inmediato le brinda la apertura para expresar sus inquietudes con confianza?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5
Factores generales				¿Brinda su jefe inmediato instrucciones claras previo a la asignación de una operación?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5				
				¿Recibe elogios por el trabajo que realiza por parte de su jefe inmediato?	Muy satisfecho, Satisfecho, Indiferente, Insatisfecho, Muy Insatisfecho	1 4 2 3 5				

3.1.3 HIPÓTESIS

La hipótesis se puede definir como una explicación tentativa del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & María, 2014)

En la investigación se crearon las siguientes hipótesis, siendo la primera llamada Hipótesis Nula y la segunda Hipótesis Alternativa.

H0: El salario base establecido para los operarios no representa la mayor causa de rotación de personal en Gildan Villanueva.

H1: El salario base establecido para los operarios representa la mayor causa de rotación de personal en Gildan Villanueva.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque cuantitativo es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene. (Venemedia, 2014).

El enfoque seleccionado para realizar el presente estudio, es un enfoque cuantitativo, recolectando e interpretando datos numéricos, para elaborar el Plan de Mejora. El tipo de estudio es No Experimental, debido a que no se manipulan las variables independientes, y de acuerdo a esto, es seleccionado como tipo de diseño el Transversal debido a que se recopilan datos en un momento único. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & María, 2014).

En la figura 3 se muestra el resumen de la metodología aplicada.

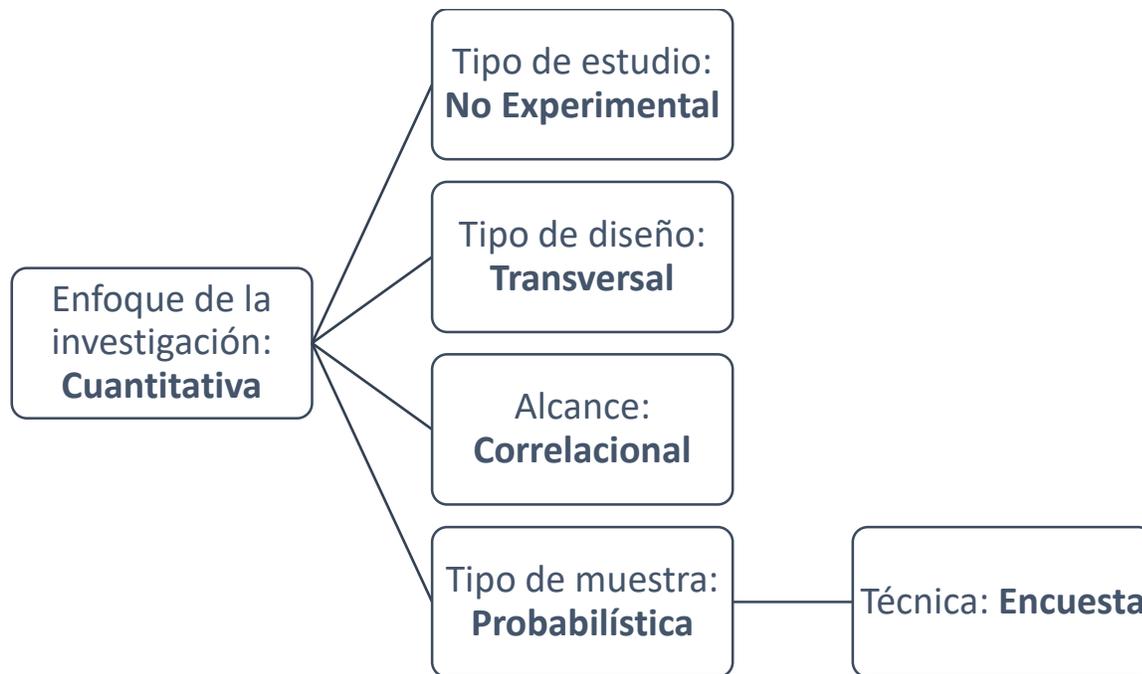


Figura 3. Método de investigación.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación transaccional o transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & María, 2014)

Basado en la recopilación de datos y análisis de datos numéricos que se obtendrán de la construcción de instrumentos de medición. Las encuestas aplicadas a los operarios son la forma de medir la influencia del salario, la motivación y el liderazgo en el índice de rotación de personal en Gildan Villanueva.

El alcance de la investigación es correlacional, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, se miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & María, 2014).

3.3.1 POBLACIÓN

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & María, 2014). La población que se tomará en

cuenta es la de los operarios que actualmente laboran en Gildan Villanueva, tanto en el área de Producción como los que se encuentran en el área de Ingeniería por proceso de entrenamiento, sumando un total de 3,981 colaboradores, de los cuales 3,258 son operarios de Producción y 723 de Ingeniería.

3.3.2 MUESTRA

La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deber representativo de ésta. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & María, 2014). Para obtener la muestra de la investigación se utilizó la siguiente ecuación:

$$\frac{NZ^2 * P(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2 * P(1-P)}$$

Donde:

N= Tamaño de la población

Z2= Nivel de confianza (95%)

P= Valor estimado conocido (0.5)

1-P= Valor estimado desconocido (0.5)

E = Error estándar

CALCULO DE LA MUESTRA			
		$\frac{NZ^2 * P(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2 * P(1-P)}$	
Tamaño de la Población	N=	3981	
Nivel de Confianza (95%)	Z2=	1.96	
Valor estimado conocido	P=	0.5	
Valor estimado desconocido	1-P=	0.5	
Error Estándar	e=	0.05	
			TAMAÑO DE LA MUESTRA
			↓
			350.432

Figura 4. Cálculo de la muestra del estudio.

De esta manera, se evidencia la necesidad de una muestra de 350 operarios para efectos de la investigación.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es conformada por hombres y mujeres que se desempeñan como operarios en Gildan Villanueva con un rango de edades entre 18 a 40 años, distribuyendo 175 por turno (A y B).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La mejor aplicación de la teoría y la práctica del muestreo probablemente puedan encontrarse en la investigación por encuesta. Los investigadores por encuesta intentan estudiar directamente las características de la población realizando encuestas. (Salkind, 1999)

La técnica utilizada en la investigación será la encuesta, que se puede definir como técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y resultados sean extrapolables con determinados error y confianzas a una población. (Grande & Elena, 2005). La validez del instrumento fue comprobada utilizando el método de Alpha de Cronbach, mismo que dio el resultado de fiabilidad de 0.96 en el programa estadístico SPSS.

Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	350	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	350	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,096	17

3.5 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso de la información. (Torres Ramírez, 1999).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primaria son aquellas que contienen información original. (Torres Ramírez, 1999). En esta investigación se tomó como fuente primaria la encuesta, aplicada a hombres y mujeres que se desempeñan como operarios en Gildan Villanueva con un rango de edades entre 18 a 40 años, así como el acceso a datos estadísticos de la empresa como ser: índice de rotación, población actual de la planta, encuestas de salida, información de mecanismo de mesa redonda y otros datos internos de importancia.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son constituidas por toda información que proporcionan las personas que no observaron directamente la situación, por ejemplo, enciclopedias, diarios, revistas y otros materiales. (Rodríguez Moguel, 2005). Se utilizó una amplia variedad de fuentes secundarias como ser: revistas, periódicos, páginas web y estudios.

CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Gildan es una de los principales fabricantes y abastecedoras de ropa básica de calidad para la familia, lo que incluye camisetas, sudaderas, playeras deportivas, ropa interior, calcetines, calcetería y ropa moldeadora de figura. La empresa vende sus productos a través de una cartera diversificada de marcas de su propiedad, las cuales incluyen a Gildan®, Gold Toe®, Anvil®, Comfort Colors®, American Apparel®, Alstyle®, Secret®, Silks®, Kushyfoot®, Secret Silky®, Peds®, MediPeds® y Therapy Plus™. Los productos de calcetines también se distribuyen a través de la exclusiva licencia para calcetines de EE. UU. de la empresa para la marca Under Armour®, y también se comercializa una amplia gama de productos a través de una licencia global para la marca Mossy Oak®. Los productos de la empresa se venden en dos mercados principales, es decir, los mercados minoristas y de vestimenta estampada. La empresa distribuye sus productos en los mercados de vestimenta impresa en los EE. UU., Canadá, Europa, Asia Pacífico y América Latina. En los mercados minoristas, la empresa vende sus productos a un amplio espectro de tiendas minoristas principalmente en los EE. UU. y Canadá. Además, se encarga de la fabricación para importantes marcas deportivas y de estilo de vida exclusivas a nivel mundial.

Los productos de calcetines también se distribuyen a través de la exclusiva licencia para calcetines de EE. UU. de la empresa para la marca Under Armour®, y también se comercializa una amplia gama de productos a través de una licencia global para la marca Mossy Oak®.

Con más de 48 000 empleados en todo el mundo, las operaciones de Gildan se guían por un fuerte compromiso con las prácticas medioambientales y laborales líderes en la industria en toda su cadena de suministro, en conformidad con su completo programa de responsabilidad social empresarial, que está incorporado en nuestra estrategia empresarial a largo plazo.

En Honduras, Gildan cuenta con cuatro plantas de costura, siendo una de ellas Gildan Villanueva, misma que inició operaciones el 26 de Octubre del año 2005, con 202 empleados. En la actualidad la planta cuenta con más de 4 500 y se dedica a la confección de sudaderas, sin embargo, en ocasiones se producen buzos o camisetas de acuerdo a la demanda del cliente. Cuenta con 7 departamentos: Producción, Ingeniería, Recursos Humanos; Mantenimiento, Calidad, Operaciones y Administración, dirigidos por Gerencia de Planta.

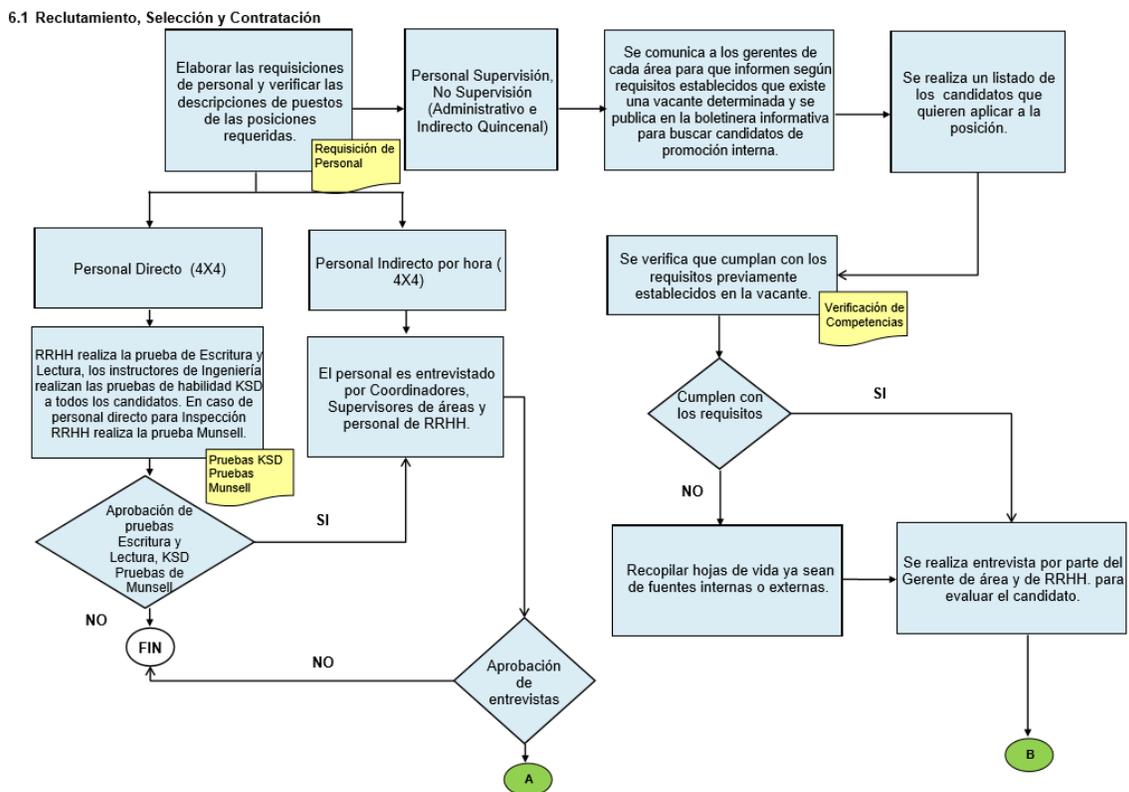
4.2 PROCESO ACTUAL

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

La rotación de personal afecta la operación de la planta en general, sin embargo, es medida como indicador al departamento de Recursos Humanos. En Gildan Villanueva, dicho departamento se divide en dos áreas; Relaciones Laborales y Reclutamiento y selección, mismas que se complementan para formar las bases del indicador.

El área de Relaciones Laborales administra los procesos disciplinarios y los egresos, distinguiéndolos de la siguiente manera: terminaciones de contrato, abandono, renuncias voluntarias y período de prueba no aprobados.

La contraparte es el área de Reclutamiento y Selección, misma que dirige los procesos para ejecutar las contrataciones. Se detalla en la figura 5:



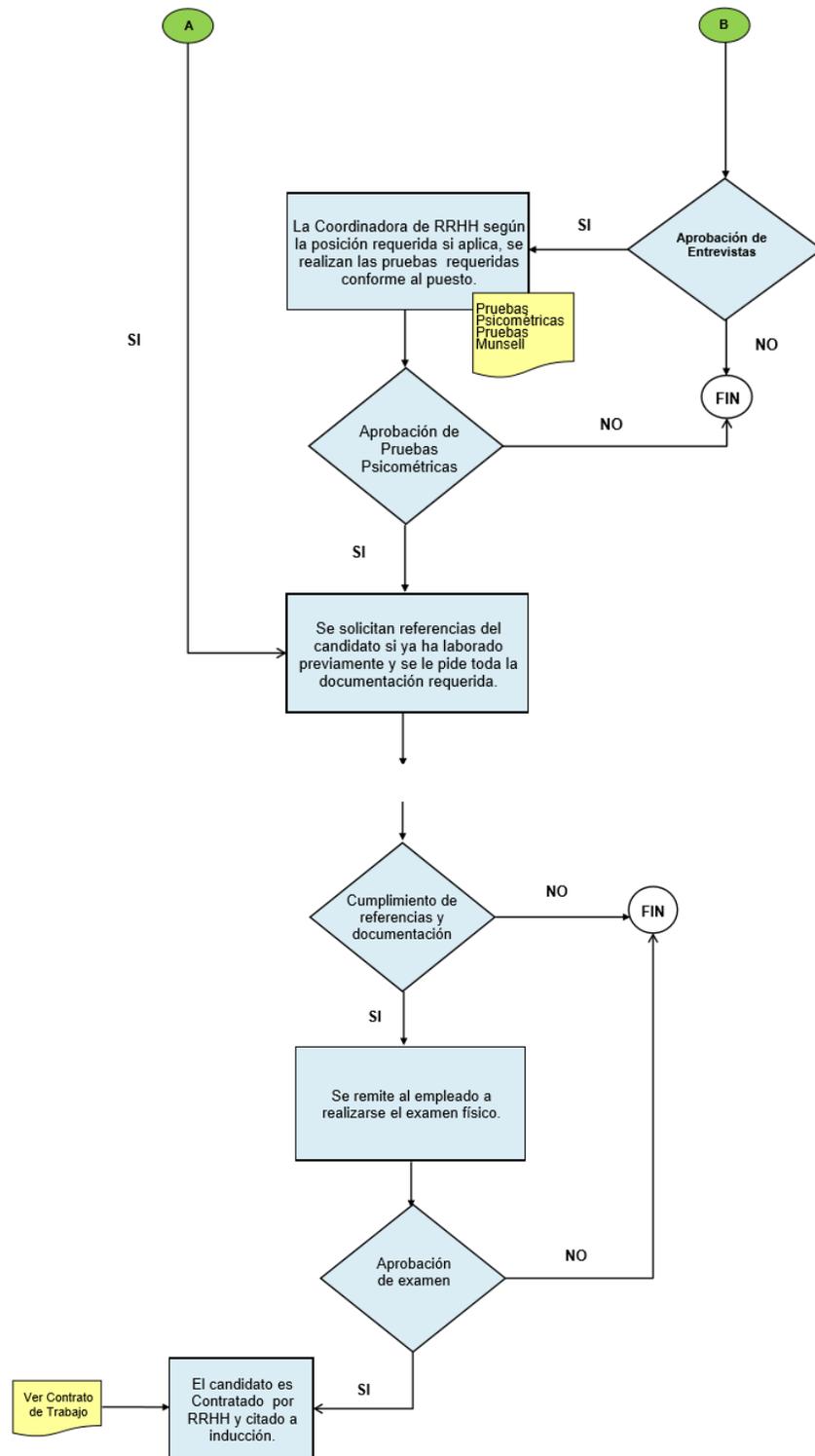


Figura 5. Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación

4.2.2 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Gildan Villanueva está ubicada en Zip Villanueva, distribuida en dos plantas: La planta 6 tiene 3 subdivisiones, 6-1, 6-2 y 6-3, dentro de las cuales se encuentran las oficinas administrativas principales. Y la planta 9 que cuenta con dos subdivisiones 9-2 y 9-3, misma que se visualiza en la Tabla 6.

Tabla 7. Distribución de plantas Gildan Villanueva.

Gildan Villanueva				
Planta 6				
Subdivisión	Oficinas	Piso	Bodega	Otros
6-1	Importación & Exportación, Operaciones, Mantenimiento, Administración, Calidad.	Equipos del 45 al 66	Zona de carga y descarga.	Taller de mecánica, Sala Educatodos, Cafetería, baños.
6-2	Recepción, Gerencia de Planta, Recursos Humanos	Equipos del 23 al 44	Bodega de repuestos, zona de carga y descarga	Entrada principal, baños administrativos, Cafetería, Cocina, Cooperativa, Sala de Conferencias.
6-3	Clínica, Calidad y Producción	Equipos del 01 al 22	Bodega de Trims, zona de carga y descarga	Cafeteria
Planta 9				
Subdivisión	Oficinas	Piso	Bodega	Otros
9-2	EHS, Soporte técnico, GQS, Planilla, Mantenimiento y Seguridad.	Equipos del 89 al 110	Bodega de repuestos, zona de carga y descarga.	Cocina, taller de mecánica, Sala de Conferencias, Cooperativa.

9-3	Recursos Humanos, Producción, Ingeniería y Clínica	Equipos del 67 al 88	Bodega de Trims, zona de carga y descarga	Entrada principal, baños, Sala Multiusos.
------------	--	----------------------------	---	--

4.2.3 MAQUINARIA Y EQUIPO

Tabla 8. Maquinaria y equipo de la planta Gildan Villanueva.

Maquinaria y Equipo Usado en Planta			
Marca	Modelo	Tipo de Maquina	Operacion para que puede ser usada
Pegasus	EX5204	Sorgeteadora	Pegar Gorro, Pegar Manga, Unir hombro
Pegasus	EX5104	Sorgeteadora	Pegar Banda, Pegar Cuello
Pegasus	W600	Cover Sticht	Sobre Costura General
Pegasus	W500	Cover Sticht	Ruedo de Bolsa
Pegasus	W674	Cover Sticht Multiaguja	Cintura de Pantalón
Brother	S7200	Plana	Pegar Zíper, Sobre costura de Zíper, Cierre de Gorro
Brother	T8422	Plana de dos agujas	Pegar Bolsa
Brother	HE800	Ojalera	Ojal de diferentes estilos
Juki	LK1900	Rematadora	Remates de diferentes Estilos

- Línea de producción: Sudaderas
- Materia prima e insumos: Tela, hilaza, hilo, traking label, etiquetas, zíper, grommet y cordones.

4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

4.3.1 JUSTIFICACIÓN

El instrumento de medición aplicado es la encuesta, que contribuye la recopilación y análisis de datos numéricos necesarios para la construcción del plan de mejora. Para los empleados operativo del estudio, es necesario utilizar un lenguaje sencillo y práctico para facilitar el llenado del instrumento, debido a que no cuentan con un alto nivel académico, por esta razón se han seleccionado preguntas cerradas, tomando en cuenta también, la cantidad de colaboradores de la muestra, la encuesta permite ahorrar tiempo, evitando interferir con las funciones del turno. Con los resultados numéricos obtenidos se podrá identificar la variable más influyente en la rotación de personal.

4.3.2 APLICACIÓN

La encuesta se aplicó a 350 operarios, pidiendo colaboración a 175 personas por turno, A y B, para la obtención de los datos de estudio, reuniéndoles en la Sala Educatodos de Gildan

Villanueva para brindar las instrucciones y explicaciones pertinentes para la completación adecuada del instrumento. El instrumento fue aplicado al iniciar el mes de noviembre, tomando un día por cada turno.

4.3.3 RESULTADOS

En esta parte de la investigación se pretende exhibir los datos porcentuales obtenidos como resultados de la encuesta aplicada.

El 58% de los encuestados pertenecen al departamento de Producción, los demás al de Ingeniería. Las edades prevaletientes de estas personas es de 18 a 25 años, haciendo un total de 44%, un 31% se encuentra en entre 26 a 33 años y un 25% entre 34 a 40 años.

4.3.3.1 VARIABLE: SALARIO BASE

Según la investigación un 79% de la muestra se encuentra insatisfecho con el salario que percibe semanalmente. El 87% no logra satisfacer las necesidades básicas, como ser pago de energía eléctrica, agua y alimentación, con su salario base, mostrado en las figuras 6 y 7.

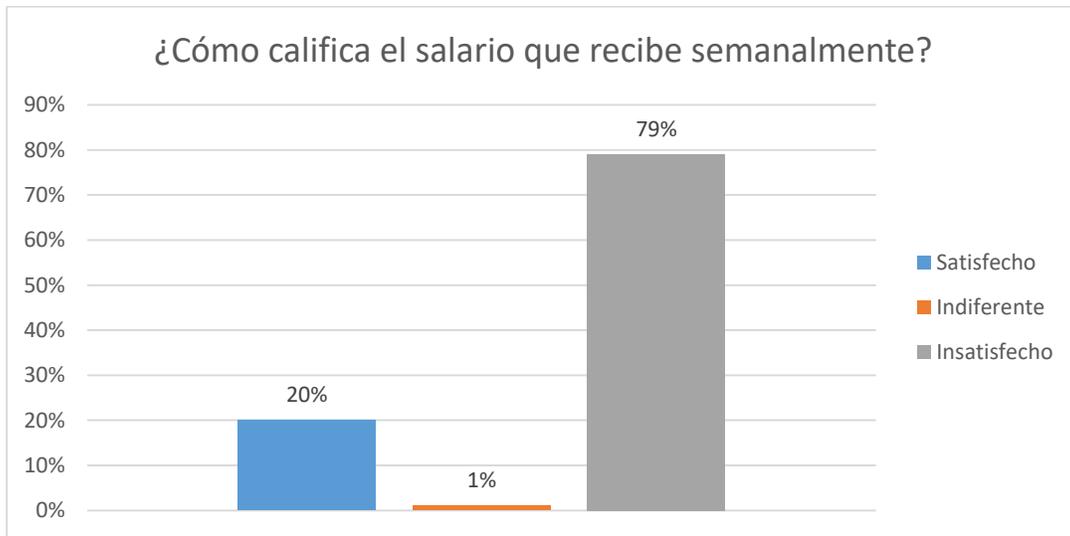


Figura 6. Satisfacción con el salario semanal

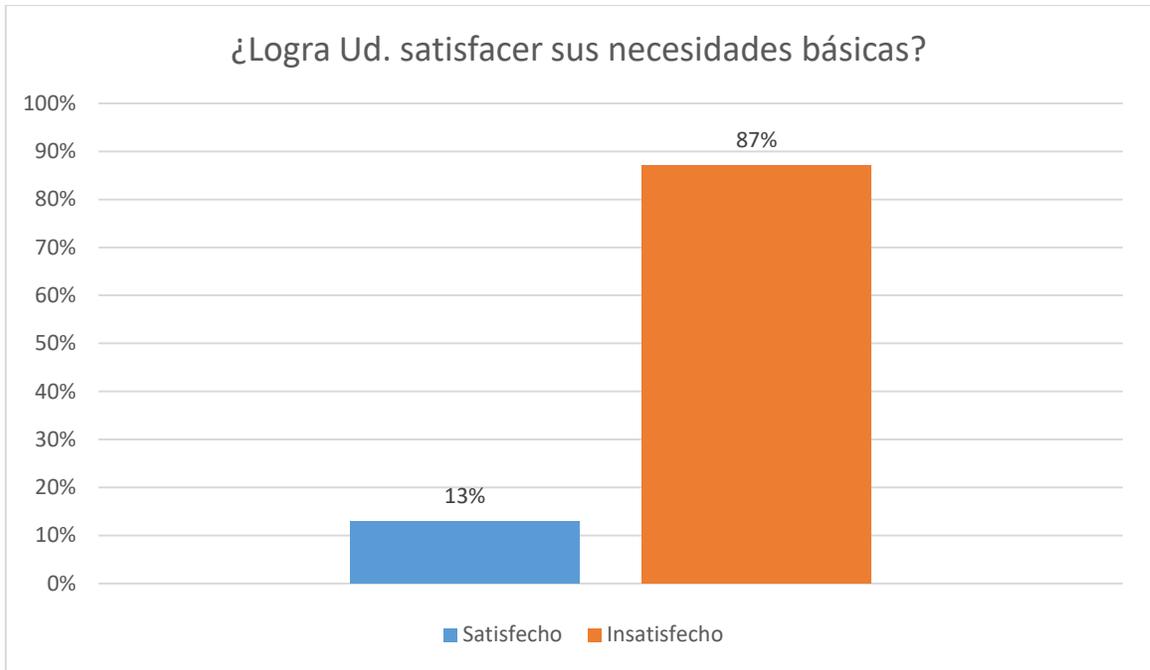


Figura 7. Satisfacción de necesidades básicas

El 83% de personas que se manifiestan insatisfecho por no poder cubrir sus deudas con el pago recibido, de acuerdo a los resultados que muestra la figura 8.

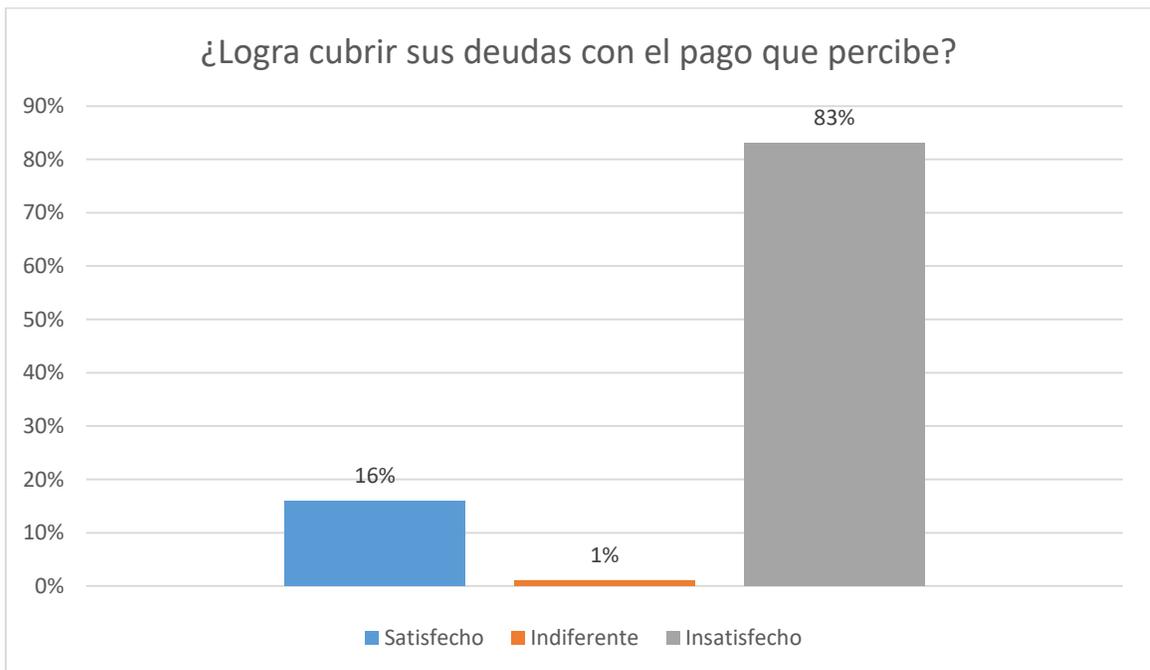


Figura 8. Cubrir deudas con el pago

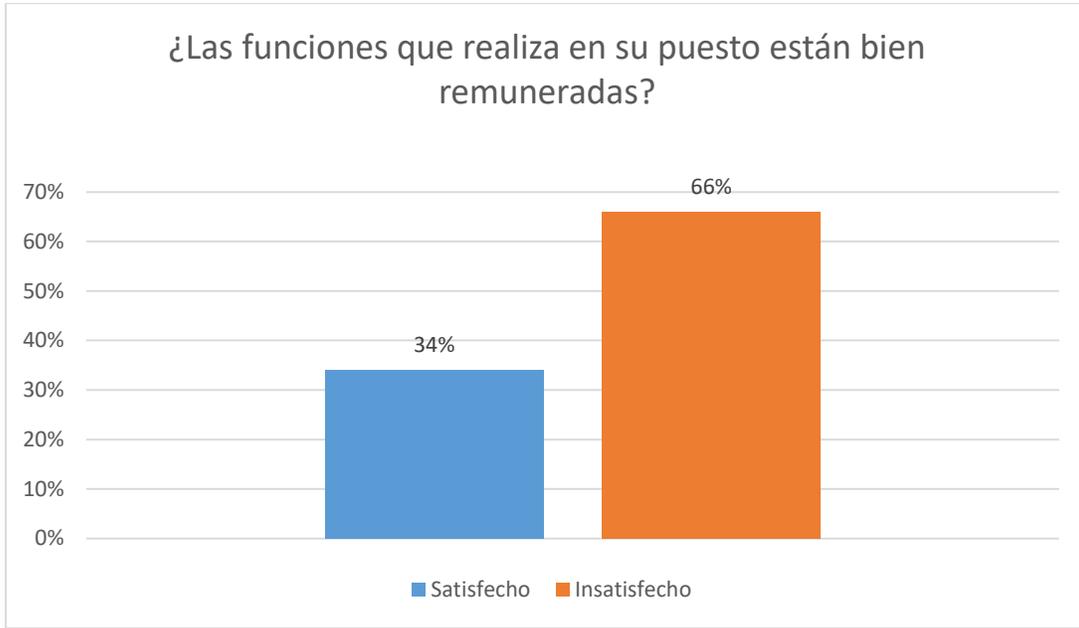


Figura 9. Funciones vs. Remuneración

El 66% indica insatisfacción con la remuneración en comparación a las funciones que realizan, además de no recibir incentivos por parte de la empresa, según el 49% de los encuestados, de acuerdo a lo reflejado en las figuras 9 y 10.

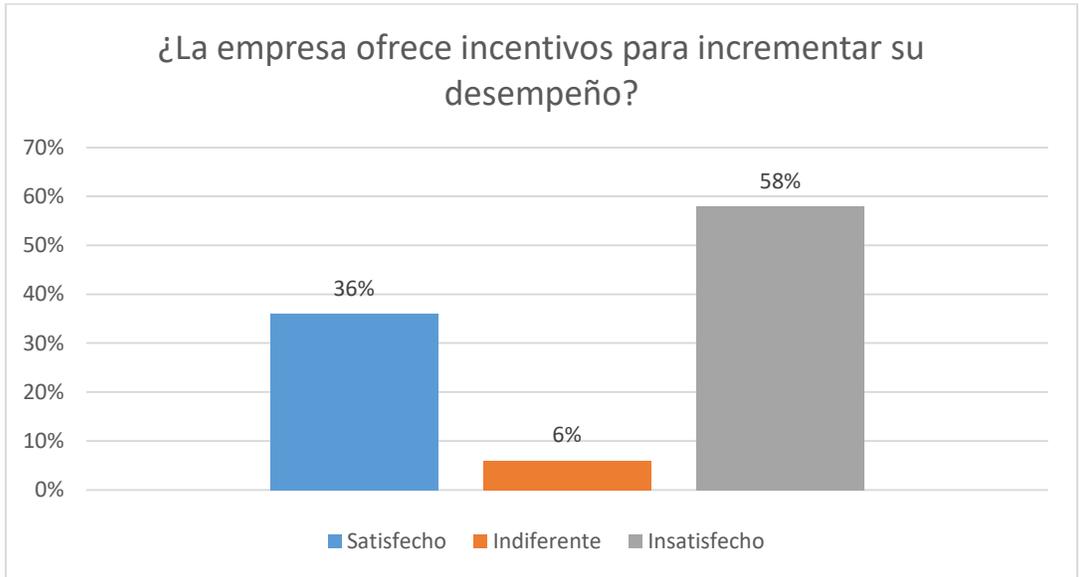


Figura 10. Incentivos

Y el 79% de la muestra de operarios reflejan estar muy satisfechos con las prestaciones que percibirían al salir de la Organización, tal como se observa en la figura 11.



Figura 11. Prestaciones laborales

Se detallan los porcentajes obtenidos de las respuestas a las 6 primeras preguntas del instrumento aplicado, enfocadas en la variable de Salario Base, en las figuras de la 6 a 11.

4.3.3.2 VARIABLE: MOTIVACIÓN



Figura 12. Oportunidades de crecimiento

Los resultados reflejan que a una considerable parte de operarios se les ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional; refiriéndose a capacitaciones, aprendizaje de nuevas operaciones o participación en procesos de promoción, avalado por el 57% de encuestados satisfechos, de acuerdo a los resultados de la figura 12.

El 65% de la muestra se siente insatisfecho por la labor que actualmente realizan versus un 31% que se encuentra satisfecho, resultados reflejados en las figura 13.

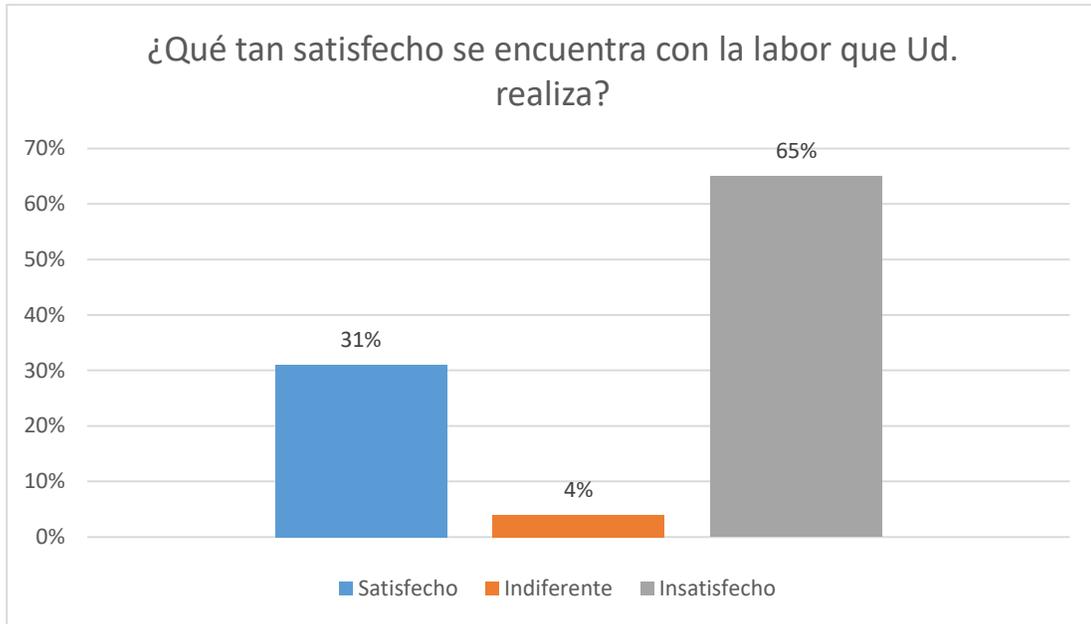


Figura 13. Satisfacción con labor personal

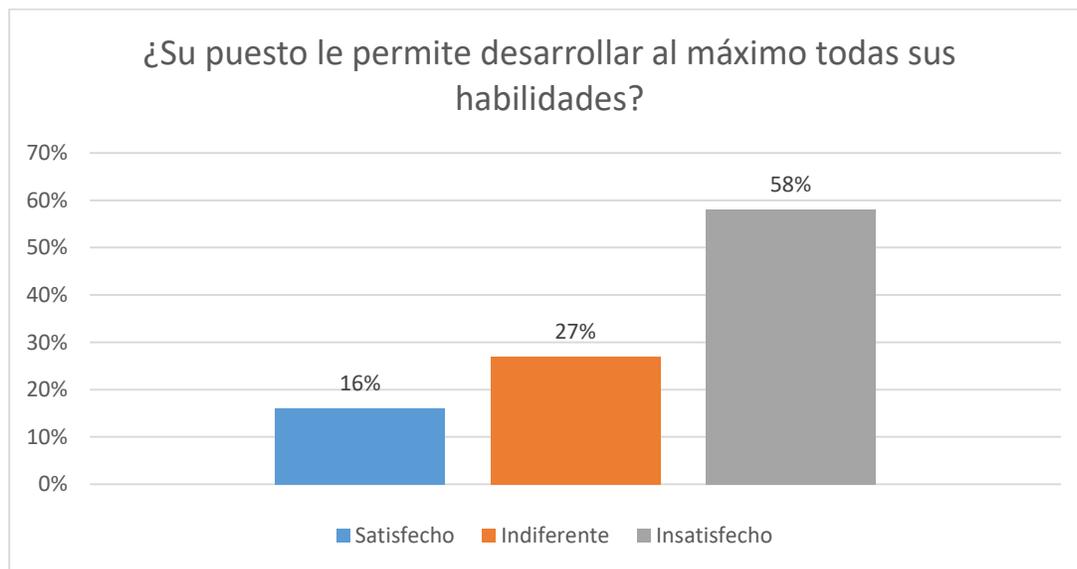


Figura 14. Desarrollo de habilidades

En la figura 14, se observa que el 58% de encuestados, se muestra insatisfecho por el desarrollo de sus habilidades, considerando que no lo han hecho al máximo.

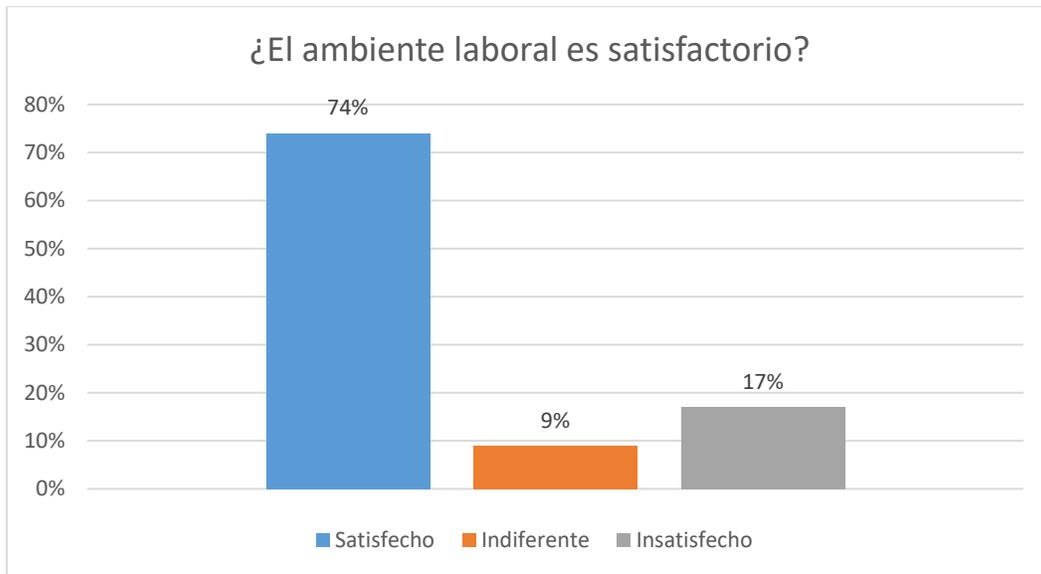


Figura 15. Ambiente laboral

En cuanto al ambiente laboral de la planta, un 74% se encuentra satisfecho con el mismo; el 72% considera que se le permite establecer relaciones interpersonales suficientes y su entorno físico es adecuado, según el 84% de los encuestados, como lo indican los resultados en las figuras 15, 16 y 17 respectivamente.

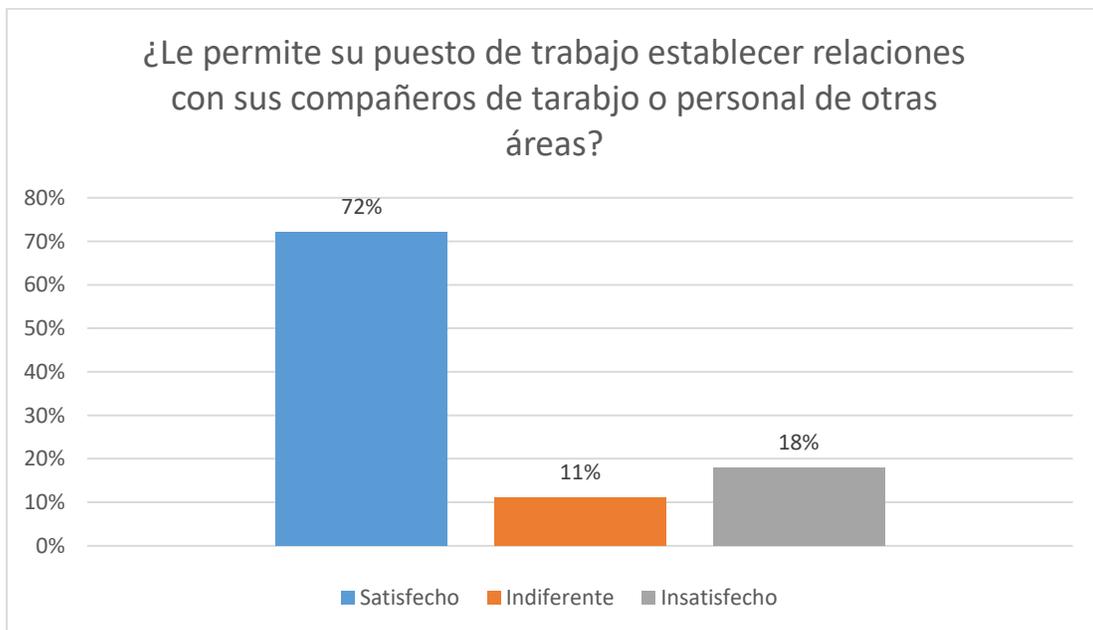


Figura 16. Relaciones interpersonales

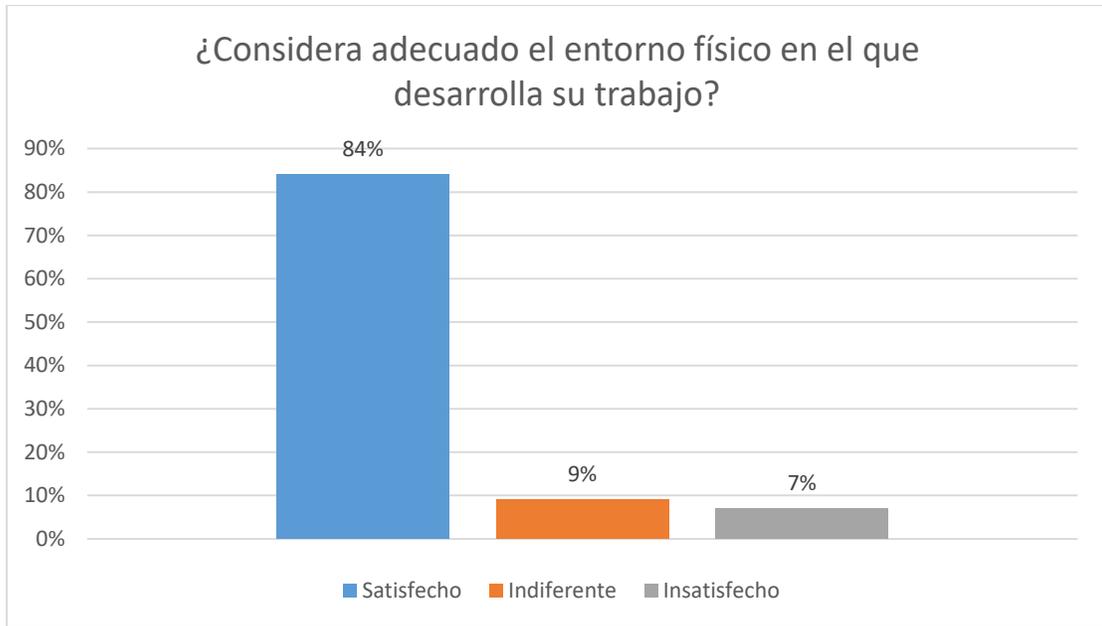


Figura 17. Entorno físico

4.3.3.3 VARIABLE: LIDERAZGO

El 83% de los operarios encuestados indican estar insatisfechos con la relación laboral que tienen con su jefe inmediato, manifestando de igual forma que se encuentran insatisfechos con el nivel de respeto que mantienen con el mismo, avalado por 78% de la muestra, detallados en las figuras 18 y 19.

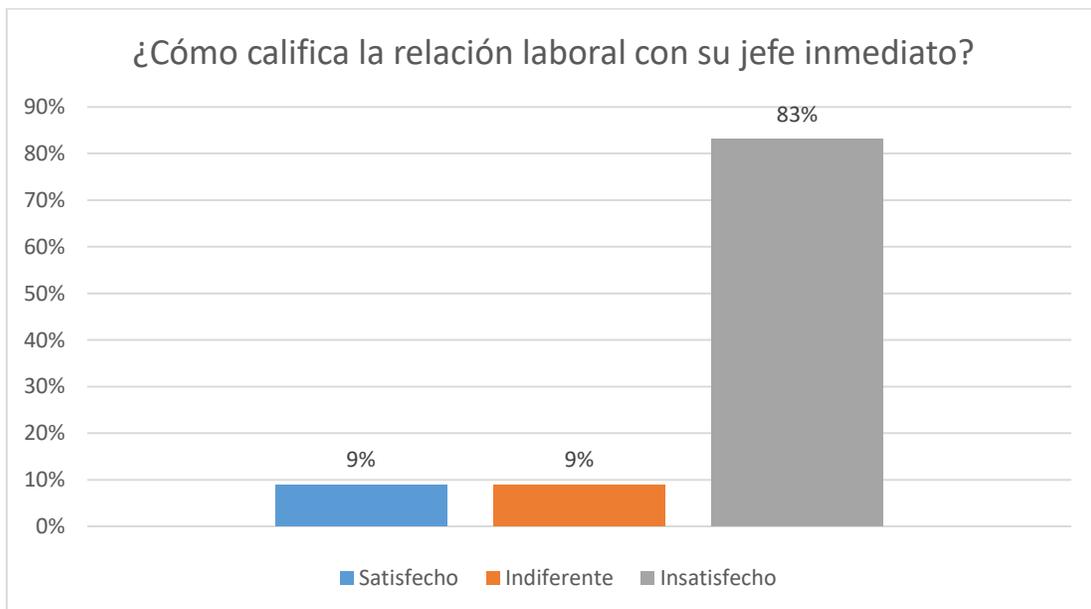


Figura 18. Relación con su jefe inmediato

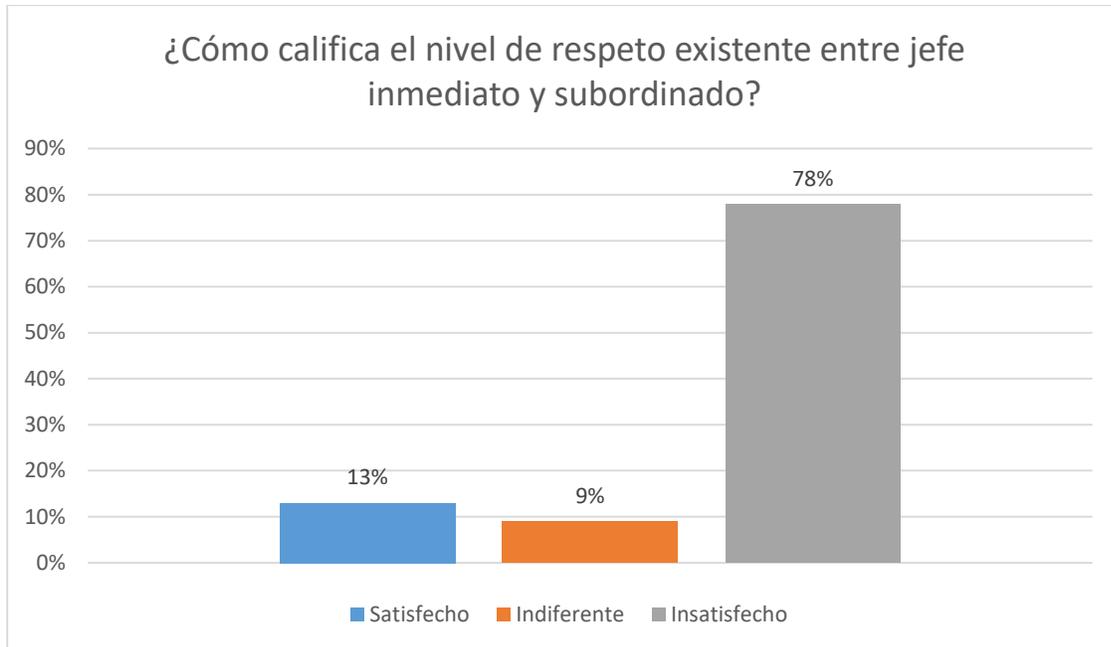


Figura 19. Respeto

En la figura 20 se muestra que el 68% reflejan un grado de insatisfacción con la facilidad que brinda su jefe para atender inquietudes del personal operativo, expresando también un 23% que si se encuentra satisfecho.

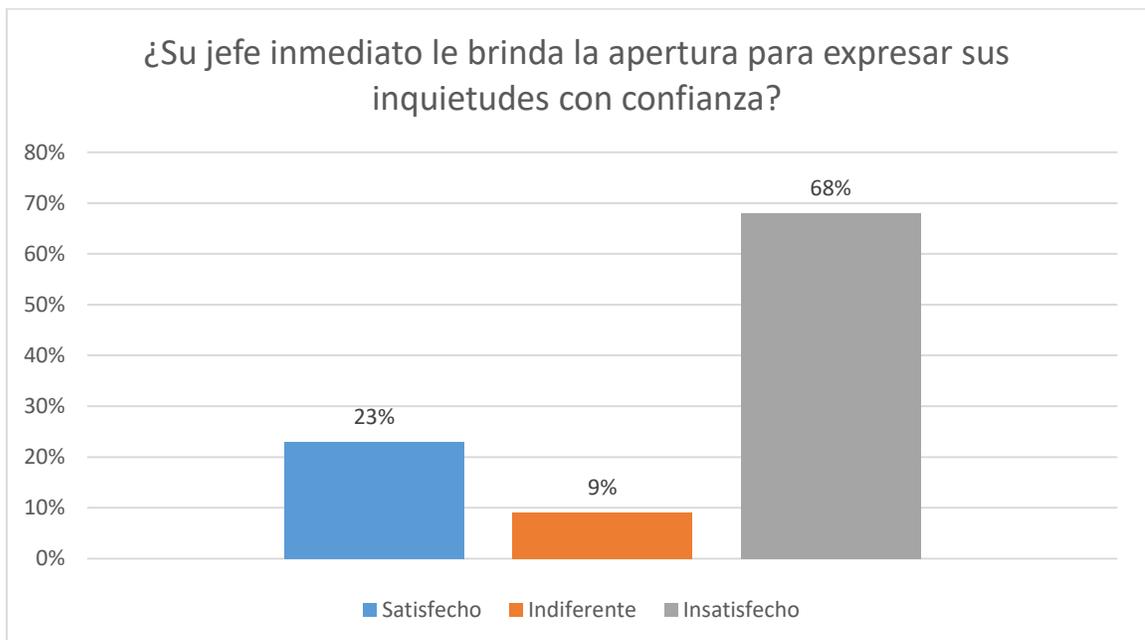


Figura 20. Expresión y confianza

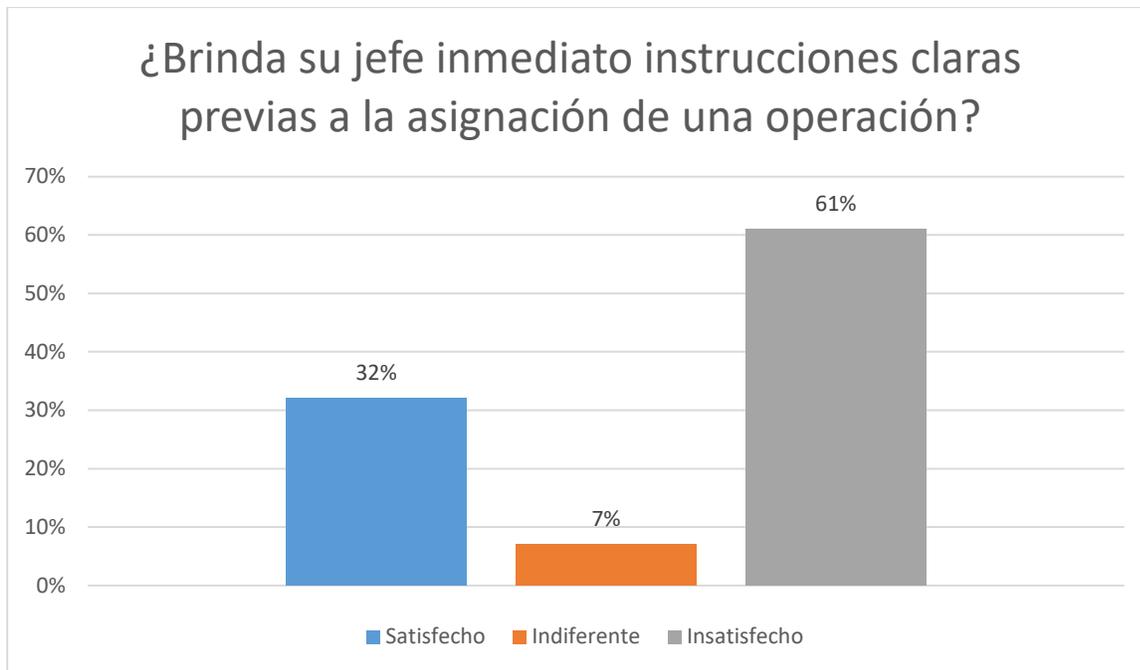


Figura 21. Instrucciones brindadas

El 61% del personal encuestado indica estar insatisfecho por la forma en que sus jefes brindan las instrucciones y el 79% expresan no recibir ningún tipo de elogio al cumplir con su trabajo o realizarlo de forma satisfactoria, mostrados en las figuras 21 y 22.

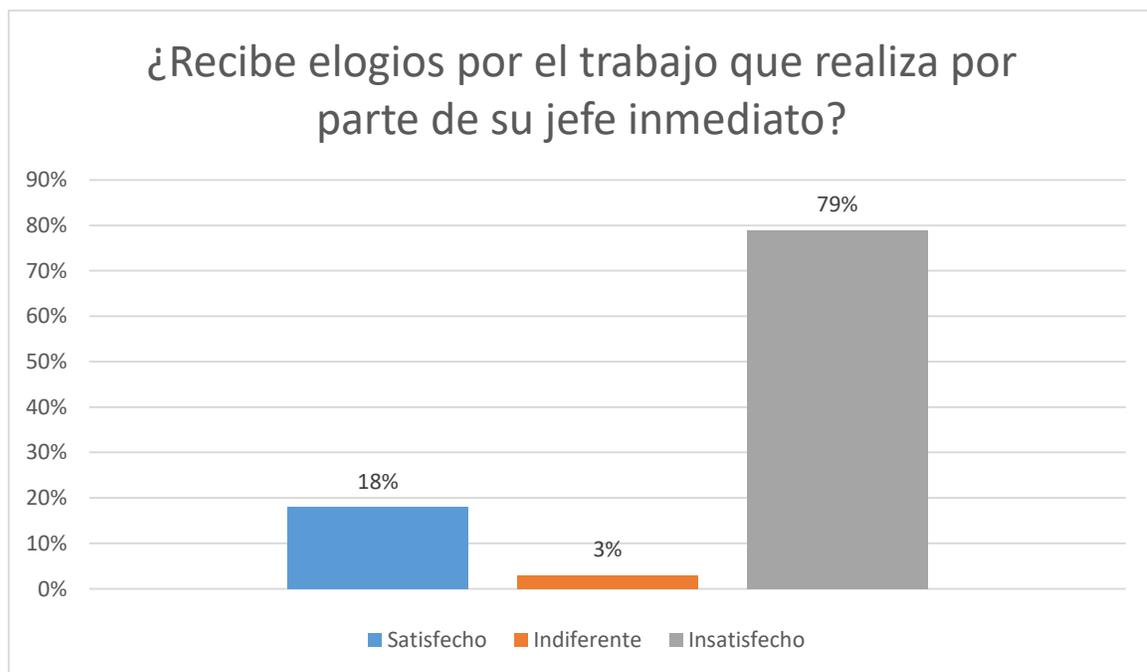


Figura 22. Elogios por cumplimiento

4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

De acuerdo a los datos estadísticos obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, es importante proceder al análisis de los mismos para definir el plan de mejora del proyecto.

En la figura 23 se muestra un resumen de los resultados obtenidos por variables, detallando el nivel de satisfacción e insatisfacción del personal encuestado.

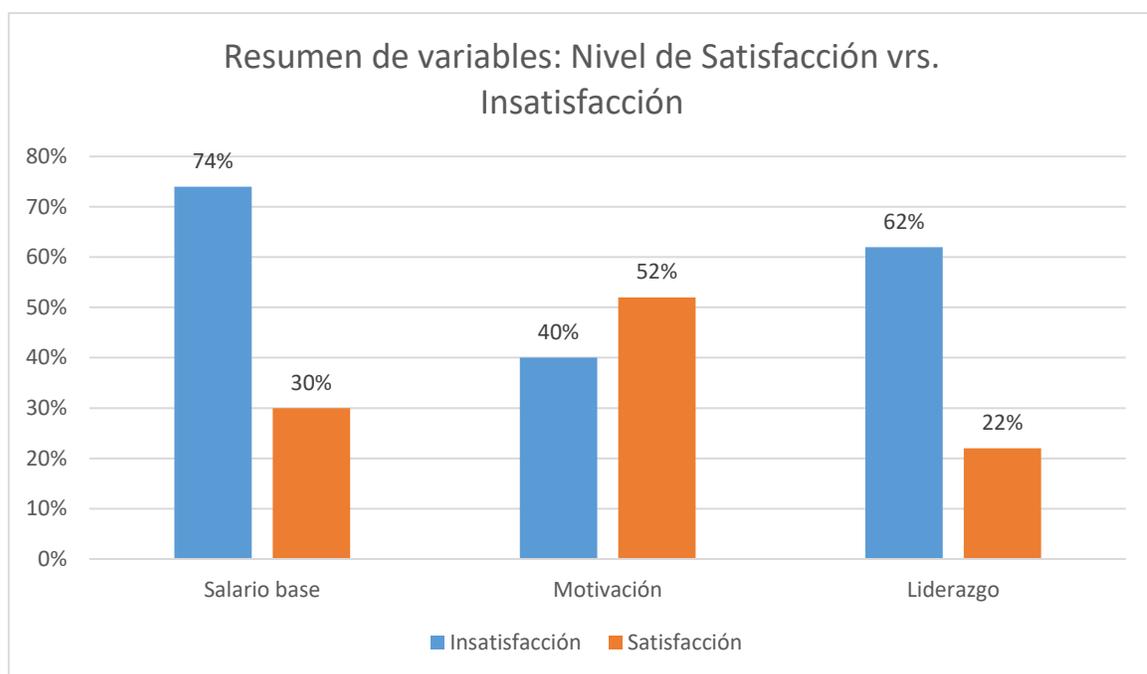


Figura 23 Resumen de variables

Al examinar cuál es el efecto del salario base, la motivación de los operarios y el liderazgo del área en la rotación del personal operativo en Gildan Villanueva, se determina lo siguiente:

Salario base: Los operarios están inconformes con su sueldo base, debido a que no logran cubrir sus necesidades básicas y poseen un alto índice de deudas, además de considerar que no reciben la remuneración adecuada ni incentivos por parte de la empresa. Solamente al momento de salir de la misma, por el pago de prestaciones.

Motivación: Consideran que la empresa les ha brindado regularmente oportunidades de desarrollo promoviendo su crecimiento profesional, sin embargo, a pesar de que tienen presente la importancia de su labor para la organización, se encuentran insatisfechos con la realización de la misma, debido a que no consiguen desarrollar sus habilidades. En lo referente al ambiente laboral,

entorno físico y relaciones interpersonales existe un grado mayor de satisfacción por parte del personal operativo.

Liderazgo: Existe una falta de liderazgo en la planta, las relaciones entre jefe y subalterno son un motivo de insatisfacción para el personal operativo, debido a que no existe el respeto ni la comunicación adecuada entre ambos.

Conforme a los resultados obtenidos se rechaza la hipótesis nula (H0), debido a que, según la investigación, el salario base establecido para los operarios si representa la mayor causa de rotación de personal operativo en Gildan Villanueva, validando así, la hipótesis alternativa (H1).

De acuerdo a los resultados del método estadístico “Z propotion”, se corrobora el rechazo de la Hipótesis Nula, debido a que el P-value es menor al nivel de significancia de 0.05, y el Z estadístico (13.8976) se encuentra en el área de rechazo, como se muestra en la tabla 8 y la figura 22 de la investigación.

Tabla 9. Cálculo de comprobación de hipótesis.

Data	
Null Hypothesis $p=$	0.499
Level of Significance	0.05
Number of Successes	305
Sample Size	350

Intermediate Calculations	
Sample Proportion	0.8714
Standard Error	0.0267
Z Test Statistic	13.9350

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1.9600
Upper Critical value	1.9600
p -Value	0.0000
Reject the null hypothesis	

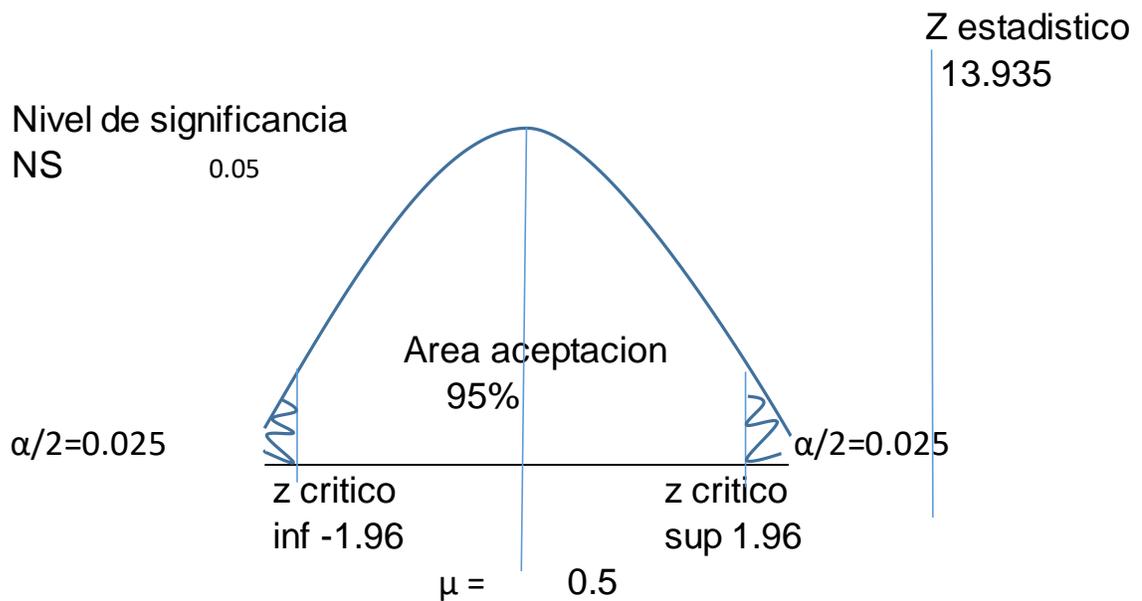


Figura 24 Área de aceptación con campana de Gauss

4.5 PROPUESTA DE MEJORA

En base a la información obtenida, se presenta el plan de mejora, como propuesta para reducir el índice de rotación del personal operativo en Gildan Villanueva.

4.5.1 ADMINISTRAR ESTRATÉGICAMENTE LAS REMUNERACIONES

De acuerdo a los resultados, el principal motivo por el que los operarios renuncian en Gildan Villanueva, es el bajo salario base que perciben actualmente. Las remuneraciones deben estar relacionadas tanto el rendimiento del personal, como con la visión de la empresa.

Una correcta administración de las remuneraciones permitirá a la empresa, tener compensaciones competitivas que le den ventaja sobre su competencia.

Para lograr que la empresa tenga un adecuado posicionamiento en cuanto a remuneraciones, se proponen tres actividades, las cuales requieren de un trabajo en equipo integral, así como la toma de decisiones de importancia que darán un giro especial a la empresa.

4.5.1.1 REVISIÓN SALARIAL E INCREMENTO AL VALOR DE LA DOCENA

Evaluar y definir el aumento al valor pagado por docena permite un incremento en la motivación de los colaboradores, ampliando los niveles de productividad de la planta para iniciar el año 2018.

4.5.1.2 SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Permite organizar los salarios tomando en cuenta diversos factores relacionados con el puesto: desempeño, antigüedad y otros.

Además promueve una equidad interna, al otorgar compensaciones justas conforme a los resultados del equipo, establece un parámetro específico como guía para revisiones salariales futuras y brinda un panorama más completo de los pagos fijos y variables de acuerdo a la condición de la empresa, el rendimiento esperado y los puestos de trabajo.

4.5.1.3 ENCUESTAS DE MERCADO

Permite conocer la competitividad como empleador y promueve la toma de decisiones estratégicas para mejorar su situación actual en el mercado.

4.5.2 RECONOCIMIENTO COMO ESTIMULANTE PERSONAL

Otorgar un bono adicional y una canasta básica como reconocimiento por tener una antigüedad mayor a tres años en la planta, así como por el cumplimiento al 100% de las metas de producción y/o asistencia perfecta, elevará con el tiempo la tendencia de permanecer la empresa, disminuir el ausentismo y aumentar la producción.

4.5.2.1 APOYO AL PERSONAL PARA CONCLUIR SUS ESTUDIOS

Este inciso requiere la ejecución de dos tareas fundamentales que serán una adición al plan de capacitación y cierre de brechas anual.

4.5.2.2 PROGRAMA “EDUCATODOS”

Reapertura el programa en mención, permitirá a los colaboradores finalizar sus estudios de escolaridad básica (primaria y secundaria). El ya definido programa, debido a la flexibilidad de horarios 4x4 y la ubicación dentro de la planta, además de ser gratuito, promueve el crecimiento profesional de los colaboradores.

Al término del período de prueba, la empresa podrá ofertarles a sus empleados la participación en “Educatodos”, estableciendo un compromiso que implique tomarles en cuenta, al

finalizar sus estudios, en procesos de promoción o adicionarles un incentivo provisional sino se cumple el ascenso.

El propósito de esto es disminuir las posibilidades de que un empleado deje la empresa ante una falta de ascenso o mejoras económicas, y retenerles por un tiempo más prolongado.

4.5.2.3 INCLUSIÓN DE LAS CAPACITACIONES DE COACHING, LIDERAZGO Y PRESUPUESTO FAMILIAR.

Dirigido al personal de mandos medios, es importante incluir en el plan de capacitación y cierre de brechas, en el que ya la empresa ya está trabajando, temas de Coaching y Liderazgo, así como presupuesto familiar, este último dirigido al personal operativo sobre todo, para que obtengan pautas referentes a la administración y distribución adecuada de su salario.

Con la capacitación de Coaching y Liderazgo, se pretende brindar a los dirigentes de los equipos, herramientas para poder guiar y trabajar con los diferentes equipos de trabajo.

4.5.3 TIEMPO LIBRE

4.5.3.1 VIAJES RECREATIVOS

Otorgar como incentivo variable, dos viajes de recreación al año por turno, con el propósito de promover el compartir social entre equipos y demás compañeros del área, incluyendo los jefes inmediatos.

4.5.4 “UN RECESO CON MI GENTE”

Dirigido por los Supervisores de Producción e Instructores, el receso de las tres de la tarde será tomado en equipo, compartiendo anécdotas personales o del día entre compañeros, con el fin de mejorar las relaciones internas.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El 74% de la muestra, manifiesta insatisfacción relacionada con su salario base, de acuerdo a los resultados obtenidos, por lo que el efecto que tiene en el índice de rotación es alto debido a que se encuentra por arriba de la media. Conforme a este resultado, se comprueba la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.
2. El 52% de los encuestados reflejan un nivel de satisfacción referente a los componentes que contribuyen a su motivación personal, lo que indica que el efecto de esta variable en el índice de rotación es menor, debido a que se encuentra por debajo de la media.
3. En referencia al liderazgo existente en la planta, haciendo énfasis en los departamentos de Producción e Ingeniería, se muestra en los resultados un 62% de insatisfacción, siendo ésta la segunda variable que causa mayor efecto en la rotación de personal en Gildan Villanueva.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar una revisión salarial al valor actual de la docena producida por los operarios, así como establecer un sistema de valuación de puestos.
2. Su sugiere reforzar la motivación personal de los operarios, implementando la entrega de reconocimientos por aspectos laborales sobresalientes como antigüedad o cumplimiento de metas, y apoyar al personal para concluir a estudios básicos.
3. Se recomienda incluir capacitaciones de liderazgo y Coaching para los líderes de los departamentos, así como realizar viajes recreativos y recesos en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Barreiro, J. M. (2003). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. Madrid: Ntebiblo, S.L.
- Beaudoux, E., Douchamps, F., De Crombrughe, G., Gueneau, C. M., & Nieuwkerk, M. (1992). *Guía metológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo*. Madrid: IEPALA.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación, para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: PEARSON.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cordón, K. (29 de Abril de 2014). *Estudio de Alta Rotación*. Obtenido de <https://prezi.com>
- Desarrollo Económico, S. (Mayo de 2016). *SLP Prosperemos juntos*. Obtenido de <http://sdeslp.gob.mx/estudios>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: PEARSON.
- Gamelearn*. (10 de Noviembre de 2015). Obtenido de <https://www.game-learn.com>
- Grande, I., & Elena, A. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & María, B. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Tlaxcala.
- Labor relations, C. (2017). *Turn over sewing 2017*. Villanueva.

Retribución de personal. (2008). Málaga: Vértice.

Robbins, S. (2005). *Administración.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de investigación.* Tabasco: Copyright.

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación.* México: Prentice Hall.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de Investigación.* México: McGRAW HILL.

Torres Ramírez, A. (1999). *Las fuentes de información: estudios teórico-prácticos.* Madrid.

Veloz, W. (02 de Junio de 2014). *Master Executive en Dirección de Empresas tecnológicas e industriales.* Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

Venemedia. (2014). *ConceptoDefinición.* Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/>

ANEXOS



ENCUESTA

Buen día, estoy realizando el Proyecto de Graduación, previo a la obtención del título de Maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC, investigando la rotación de personal en Gildan Villanueva. Agradeceré su participación voluntaria para contestar este cuestionario, asegurando que los datos serán manejados con confidencialidad. Favor marque con una X la respuesta considerada por su persona.

1. ¿Cómo califica el salario que recibe semanalmente?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

2. ¿Logra usted satisfacer sus necesidades básicas (pago de agua, energía y alimentación) con el salario base que devenga?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

3. ¿Logra cubrir sus deudas con el pago que recibe?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

4. ¿Las funciones que realiza en su puesto están bien remuneradas?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

5. ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las prestaciones laborales?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

7. ¿La empresa le ha brindado las oportunidades de desarrollo pertinentes y suficientes para su crecimiento profesional?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

8. ¿Su puesto le permite desarrollar al máximo todas sus habilidades?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

9. ¿El ambiente laboral es satisfactorio?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

10. ¿Le permite su puesto de trabajo establecer relaciones con sus compañeros de trabajo o personal de otras áreas?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

11. ¿Qué tan adecuado considera el entorno físico en que desarrolla su trabajo (iluminación, ruido, temperatura y seguridad general)?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

12. ¿Cómo califica la relación laboral con su jefe inmediato?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

13. ¿Cómo califica el nivel de respeto existente entre jefe inmediato y usted?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

14. ¿Su jefe inmediato le brinda la apertura para expresar sus inquietudes con confianza?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

15. ¿Brinda su jefe inmediato instrucciones claras previo a la asignación de una operación?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

16. ¿Recibe elogios por el trabajo que realiza por parte de su jefe inmediato?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

Gracias por su colaboración.